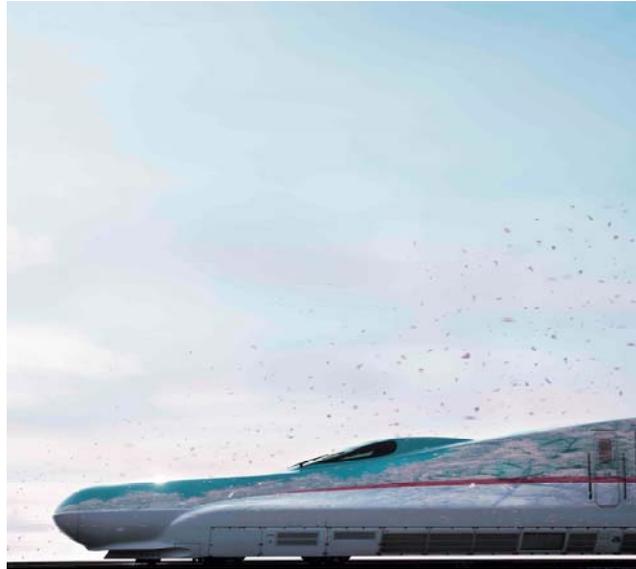




2012年3月期 期末決算説明会

2012年4月27日
東日本旅客鉄道株式会社



▶おはようございます。東日本旅客鉄道株式会社 社長の富田です。4月1日に社長に就任しました。よろしくお願いいたします。

▶私から、これからJR東日本グループとして目指していく方向などにつきまして、概括的にお話します。決算の内容については、常務の大和田から説明します。

▶これから3年間、どのような課題を中心に取り組んでいくか、そして、3年間の数値的な目標値などをお示ししています。

▶昨年、東日本大震災が起き、会社発足後25年間で、ある意味で最大の危機だったと感じています。それを、各方面の多大なるご支援をいただきながら、乗り越えることができました。

▶数値的には非常に大きな影響がありましたが、「あのような大震災を乗り越えることができた」という社員の自信や誇りは、これからの経営にとって非常に大きな力になると感じています。もうひとつは、やや情緒的かもしれませんが、地域に根ざした経営を行っていくという意味で、地域の方々との絆が強くなりました。これからも、観光を中心として東北地方に根ざした活動を行っていきたいと思っていますが、そういった意味での無形の効果は非常に大きなものがあったと考えています。地域の皆様からは、鉄道に対して大きな期待が寄せられています。それに応えながら、持続的に成長し進化して行く、イノベーションを起こしていく、そういった形を目指していきたいと思っています。

目次



I エグゼクティブサマリー

今後3年間の重点課題	4
新たなグループ経営ビジョンの策定	5
2015年3月期 数値目標	6
キャッシュの使途についての基本的考え方	7

II ファイナンシャルハイライト

鉄道運輸収入 2012年3月期実績	9
鉄道運輸収入 2013年3月期計画	10
単体営業費用 2012年3月期実績	11
単体営業費用 2013年3月期計画	12
単体まとめ 実績と計画	13
運輸業 実績と計画	14
駅スペース活用事業 実績と計画	15
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	16
その他 実績と計画	17
連結まとめ 実績と計画	18
営業外損益・特別損益の概要(連結)	19
キャッシュ・フローの概要(連結)	20

設備投資(連結)	21
設備投資(単体)	22
長期債務の推移(連結)	23
東日本大震災の影響額	24
津波被害などを受けた沿岸線区の状況	25
東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係	26

III 3ヵ年(2012~2014年度)のトピックス

2015年3月期 セグメント別計画	28
新たな3ヵ年 ~鉄道事業~	29
新たな3ヵ年 ~生活サービス事業~	30

IV 参考資料

- ・ 2013年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・ [トピックス] 新しい人事・賃金制度
- ・ Suica
- ・ 「ecute」の展開
- ・ ホテル事業の概要
- ・ 主要子会社の実績と計画
- ・ 債券投資家向け追加資料

Ⅰ エグゼクティブサマリー

▶それでは、初めに、これから3ヵ年で重点的に取り組む5つの経営課題について、説明します。

1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

4. 技術革新 ～エネルギー戦略の構築、ICT(情報通信技術)の活用、高速化～

5. グローバル化 ～新たな市場への挑戦～

▶第1は、「究極の安全」です。

▶私たちのトッププライオリティは、安全です。特に、「災害に強い鉄道」を作ろうと考えています。首都直下地震などに対する備えも含めて、地震、雨、風などの災害に強い鉄道を作っていきたいと思います。

▶地震対策については、阪神・淡路大震災を踏まえ、高架橋・橋脚・駅舎の強化を行い、かなりの成果がありました。その結果、今年の東日本大震災においても、新幹線をはじめとして、乗車中に死傷されたお客さまもなく、営業中の列車は全て安全に停まることができました。

▶けれども、まだまだレベルを上げて深度化できる部分があるだろうと思います。さらなる高架橋の強化対策、盛土の強化、地震計の増設などを行い、「究極の安全」の実現を目指します。

1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

4. 技術革新 ～エネルギー戦略の構築、ICT(情報通信技術)の活用、高速化～

5. グローバル化 ～新たな市場への挑戦～

▶第2の課題は、「サービス品質の向上」です。

▶私たちのサービス品質という面では、他の鉄道会社に比べ、まだまだ劣っている点多々あるのではないかと思います。

▶特に、輸送の安定性については、東京圏の非常に稠密な線区で運行しているということもありますが、異常時の対応能力や情報提供のあり方という面でまだ改善すべき点が多いと考えております。

▶また、鉄道ネットワークの充実を図ります。2014年度には北陸新幹線が金沢まで延伸され、2015年度には北海道新幹線が函館まで開通します。北陸新幹線と北海道新幹線により、大きな旅客流動の変化が起き、大きな観光圏が生まれてくることは、間違いありません。

▶東京圏の近距離ネットワークにつきましても、上野から東京へ在来線を直通で運転する東北縦貫線が2014年度には開業する予定です。そのほか、相模鉄道との相互直通運転の計画もありますし、東京圏ネットワークの強化も進めています。

▶このような輸送ネットワークの拡充を通じて、輸送品質の向上を図り、輸送の安定性を向上することで、快適な輸送の提供に努めてまいりたいと思います。

1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

4. 技術革新 ～エネルギー戦略の構築、ICT(情報通信技術)の活用、高速化～

5. グローバル化 ～新たな市場への挑戦～

▶3点目は、「地域との連携強化」です。

▶東日本大震災からの復興も含めて、これから地域の皆様と一緒にあって、地域の活性化に努めていきたいと考えています。

▶特に、これからの日本の経済全体、特に東北地方の地域活性化にとって、観光需要は非常に重要だと考えています。日本のGDPに占める観光産業の割合は約5%ですが、世界の平均値は10%に近い水準です。また、日本の観光産業が生み出している雇用は約400万人といわれていますが、これも世界の水準からすると、就業人口の10%近くが観光産業に従事するのが通常だといわれています。私たちは、地域の観光流動の創造を通じて、地域の活性化に努めていきたいということです。

▶これまでも、地域の皆様と一緒にあって、様々な活性化の活動を行っていますが、これからはなお一層、地域の皆様との強力な関係を作りながら、新しい地域おこし、新しい旅客流動の創造に努めていきたいと思えます。

▶特に、アクティブなシニアの方が増えてまいりました。こうした方々に、国内にいても旅行を通じて満足していただきたいと思えます。

▶また、より多くのインバウンドのお客さまに日本を訪れていただきたい。東北地方には、優れた文化的な遺産もあります。伝統芸能もあります。もちろん風物も素晴らしいものがあります。食も優れています。こういったものに触れていただくことで、東北地方の活性化に努めたいと思っています。

1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

4. 技術革新 ～エネルギー戦略の構築、ICT(情報通信技術)の活用、高速化～

5. グローバル化 ～新たな市場への挑戦～

▶これらの課題を進めていくうえで、また、企業としてさらなる成長を遂げていくうえで、さらに2つの重要な課題があると考えています。

▶ひとつは「技術革新」です。鉄道は技術サービス産業であるということから、企業の永続的な成長・進化のために、技術革新は不可欠です。主に3つの課題を考えています。

▶まず、原子力発電所の事故を通じたエネルギーの問題です。さらなる省エネルギーや、状況によっては自営電力網の強化といったエネルギー問題について、戦略を構築していきたいと思えます。

▶次に、ICTの活用です。10年前の誕生からあっという間に、Suicaは交通系ICカード・電子マネーとして普及しましたが、さらなるICTの活用により、お客さまサービスの向上や、鉄道の業務革新を図りたいと思っています。

▶そして、新幹線の高速化です。さらに信頼性のある高速運転を実現していきたいと思えます。騒音や振動などの問題が多々ありますが、ひとつひとつ技術的にチャレンジし、高速化の信頼性を高めていきたいと考えています。

1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

4. 技術革新 ～エネルギー戦略の構築、ICT(情報通信技術)の活用、高速化～

5. グローバル化 ～新たな市場への挑戦～

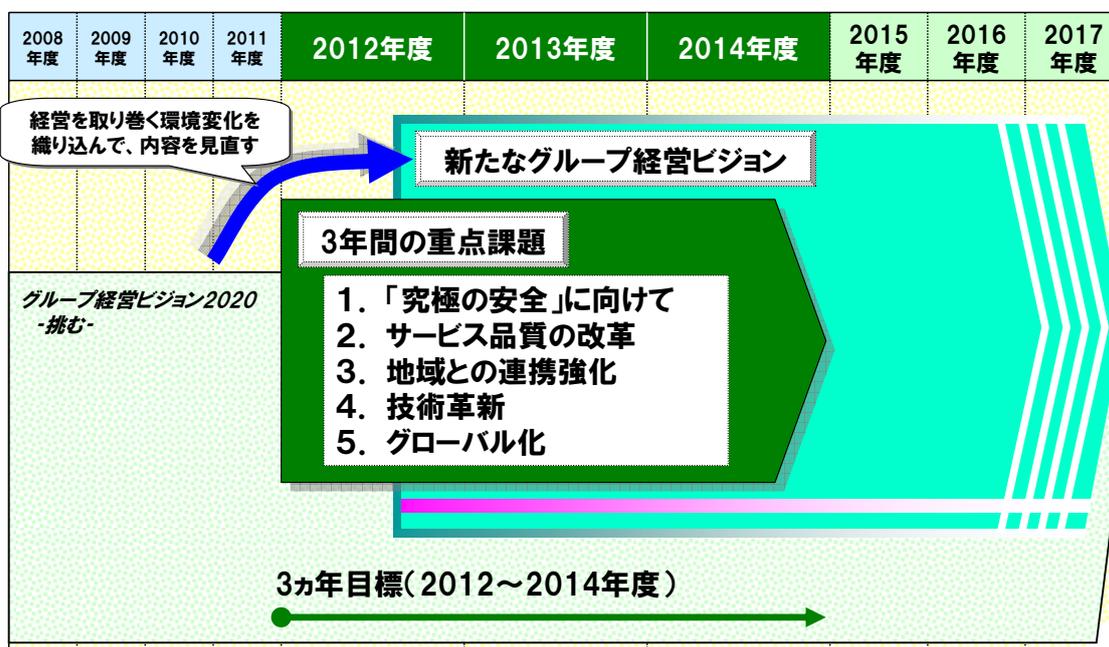
▶それから、もうひとつの成長戦略のカギは「グローバル化」です。4月から、鉄道の総合的なコンサルティング事業を本格的に開始しました。鉄道各社に出資していただいて、日本の鉄道技術の世界展開を担う会社を作りました。具体的なプロジェクトとして動き出すところまでは至っていませんが、すでに多くの国々から照会が来ています。こうしたものを足がかりにして、高速鉄道の技術のみならず、とりわけ近隣のアジア諸国に対して、通勤輸送を中心とした首都圏の輸送展開を手助けすることはできないかと考えています。

▶また、4月から、旧・東急車輛製造(株)を私たちのグループ会社として加えることができました。この車両生産の技術に、私たちが本来持っている車両のメンテナンスを加えることで、総合的な車両技術の提供を、海外も含めて思い切って展開していきたいと思っています。

▶私たちはどうしても国内に向きがちなのですが、こうした鉄道技術のグローバル展開とあわせて、これからは、やはり外に広く目を向ける会社の体質を作り上げていきたいと考えているところです。

▶これらの重点課題に取り組むことを通じて、会社の新たな成長の可能性を徹底的に追求していきたい。まだ私たちは会社の可能性を活かしきれていない点が多々あるのではないかと、これからの可能性を広めていくことができるのではないかと、そのように考えています。思い切ってチャレンジしていきたいと思っています。

新たなグループ経営ビジョンの策定



9

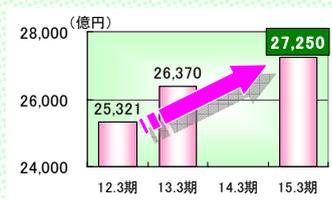
▶こうしたことを背景として、新しい経営ビジョンの策定に取り組むたいと考えています。2008年に、「グループ経営ビジョン2020」をスタートしましたが、かなり大きな環境の変化もありましたので、今年秋を目処に、新たな経営構想をまとめていきたいと思っています。

▶今申しあげましたような重点課題を中心に、これからの経営の方向について、具体的に掘り下げた内容で発表したいと考えています。

2015年3月期 数値目標

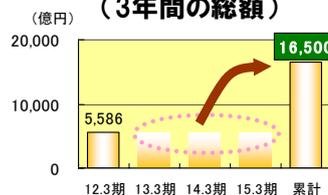


連結営業収益 27,250億円



連結営業キャッシュフロー

**16,500億円
(3年間の総額)**



連結営業利益 4,020億円



連結ROA (2014年度末) 5.5%

連結ROE (2014年度末) 9.0%

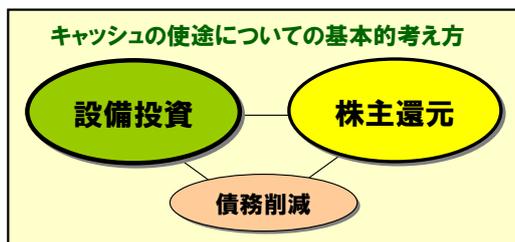
10

▶重点課題と合わせて、3年間の数値目標を発表しました。

▶やはり、収入の伸びという点では厳しい環境にあります。どのように収入を確保していくかが、最大の課題だと思っておりますが、新幹線ネットワーク、東京圏ネットワーク、輸送品質の向上、この3点セットで収入を確保していきたいと思っております。

▶また、生活サービス事業につきましては、エキナカビジネスをさらに充実させ、そして、将来的には首都圏を中心とする主要ターミナル駅の大規模開発を本格化することで、生活サービス事業での確実な成長を目指していきたいと考えています。

キャッシュの用途についての基本的考え方



■ **設備投資**(3年間の総額) **約1.4兆円(連結)** (単体 約1.2兆円)

このうち

安全・安定輸送投資

約5,000億円

成長投資

約5,000億円

■ **株主還元** (配当、自己株式取得など)

当面の目標: 連結配当性向30%

2013年3月期 配当
1株あたり 120円(予定)

■ **債務削減** 長期債務削減を継続する

11

▶キャッシュの用途の考え方は、従来と大きく変わることはありませんが、やはり、先程から申し上げているように、グループの持つ可能性を徹底的に追求したいと考えています。将来の成長や事業の拡大、事業基盤の強化を目指した投資の拡大を行っていきたいと思います。

▶同時に、株主の皆様への還元も充実させたいと考え、引き続き連結配当性向30%を当面の目標としたいと思います。また、自己株式の取得につきましても、営業キャッシュ・フローの状況などを見ながら、検討してまいりたいと思っています。

▶なお、2013年3月期の配当につきましては、10円増配して、1株当たり120円とさせていただきます。

▶こうしたキャッシュの活用を通じまして、私たちが持っている無限の可能性を追求する、アクティブでポジティブな会社として、さらに成長していきたいと思っておりますので、皆様方の今後も変わらぬご支援をよろしくお願いいたします。

▶私からは以上です。ありがとうございました。

II ファイナンシャルハイライト

▶ 常務取締役の大和田です。私からは、2012年3月期決算と、2013年3月期業績見通し、最後に3ヵ年のトピックスをご紹介します。

鉄道運輸収入 2012年3月期実績



2012年3月期の推移

鉄道運輸収入 対前年△138億円

(対前年、%)	上期			下期			通期	参考:1月計画	
	1Q	2Q	合計	3Q	4Q	合計		4Q	通期
鉄道運輸収入	88.1	98.4	93.4	100.5	110.7	105.3	99.1	109.8	98.9
定期 <small>△85億円</small>	97.0	97.8	97.4	98.8	99.5	99.1	98.3	99.0	98.1
定期外 <small>△53億円</small>	84.1	98.6	91.7	101.3	116.2	108.1	99.5	115.0	99.3
在来線 関東圏	89.6	96.0	92.8	99.3	112.9	105.6	98.9	115.7	99.6
新幹線	77.1	104.4	91.7	105.7	122.4	113.3	102.1	114.9	100.4

主な増減要素

東日本大震災による減収	△650
東日本大震災の反動増	+400
復興などに伴うご利用(いわゆる復興需要)	+60~70
東北新幹線 新青森延伸	+42
うるう年	+30

(単位:億円)

13

▶まず、単体決算です。

▶はじめに、鉄道運輸収入です。2012年3月期決算は、対前年99.1%の1兆5,952億円(※荷物収入を除く。)でした。第4四半期は、寒さなどの影響で、定期外の在来線関東圏が計画を下回ってしまいましたが、新幹線は堅調なご利用により計画を上回り、鉄道運輸収入全体を引き上げたイメージです。

鉄道運輸収入 2013年3月期計画



■ 2013年3月期の推移と基礎トレンド

鉄道運輸収入 対前年+566億円

(対前年、%)	上期	下期	合計	基礎トレンド
鉄道運輸収入	107.3%	99.9%	103.6%	100.2%
定期	100.7%	100.0%	100.3%	99.7%
定期外	110.4%	99.9%	104.9%	100.4%
在来線関東圏	107.2%	99.9%	103.5%	100.4%
新幹線	115.5%	100.7%	107.7%	100.8%

■ 主な増減要素

東日本大震災の反動増など	+580程度
首都圏お出かけ活発化	+10
新幹線高速化など	+6
うるう年反動減	△30

(単位:億円)

14

▶次に、2013年3月期の計画です。いわゆる基礎トレンドは、定期99.7%、定期外100.4%と見て、特殊要素を考慮し、合計で、上期107.3%、下期99.9%、通期で103.6%と計画しています。

▶増減要素のポイントは、東日本大震災の反動増です。2013年3月期の反動増などを580億円程度と見えています。2012年3月期の減収幅より増加幅が多少小さくなっているのは、現在も運転を見合わせている区間があることや常磐線特急の回復が遅いこと、また、電力需給問題により今年の夏もイベントなどの自粛が続く可能性などを考慮したものです。

単体営業費用 2012年3月期実績



(単位:億円)	2011.3 実績	2012.3 実績	12.3/11.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	15,492	15,244	△247	98.4	
人件費	4,795	4,679	△116	97.6	・社員数の減少、賞与支給の減など:△102 ・退職給付費用:△18 ・契約社員、新たな雇用制度:+5
物件費	6,211	6,052	△158	97.4	
動力費	610	606	△4	99.3	・燃料価格高騰 ・使用電力量の減少 ・大震災の反動増 ・水力発電稼働
修繕費	2,143	2,093	△49	97.7	・一般修繕費:△32 ・車両修繕費:△16
その他	3,457	3,352	△104	97.0	・情報処理費:△85 ・部外委託関係:△24 ・水道光熱費:△19 ・大震災に伴うバス代行輸送に伴う経費増:+22
機構借損料等	785	834	+48	106.2	・東北新幹線延伸(八戸～新青森)
租税公課	811	822	+10	101.3	
減価償却費	2,888	2,856	△31	98.9	

15

▶次に、2012年3月期の営業費用です。東日本大震災をふまえて費用を抑えた結果、前年から247億円減少し、1兆5,244億円となりました。

▶人件費は、社員数の減少や賞与支給の減などにより対前年116億円減、修繕費は対前年49億円減、物件費その他は、情報処理費や水道光熱費などの減少により対前年104億円の減でした。

単体営業費用 2013年3月期計画



(単位:億円)	2012.3 実績	2013.3 計画	13.3/12.3		増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	15,244	15,650	+405	102.7	
人件費	4,679	4,750	+70	101.5	・新しい人事・賃金制度: +86 ・社員数の減など: Δ30 ・社会保険料: +15
物件費	6,052	6,350	+297	104.9	
動力費	606	650	+43	107.2	・大震災の反動増 ・電力料金値上げ
修繕費	2,093	2,300	+206	109.9	・一般修繕費: +169 ・車両修繕費: +36
その他	3,352	3,400	+47	101.4	・部外委託関係: +36
機構借損料等	834	830	Δ4	99.5	
租税公課	822	870	+47	105.8	・固定資産税等の増加 ・消費税制度改正(仕入税額控除) ・不動産取得税の増加
減価償却費	2,856	2,850	Δ6	99.8	・2007年度税制改正に伴う5年均等償却の終了 ・新規設備投資による増

16

▶ つづいて、2013年3月期の営業費用の計画です。

▶ 2012年3月期は、東日本大震災をうけて緊急的にコストを抑制しましたが、収入も回復してきたことから、2013年3月期は必要な経費をしっかりと織り込んだ計画としました。対前年では405億円増です。

▶ 人件費は、70億円増の4,750億円としました。今後、急激な世代交代を控える当社にとって、確実な技術継承と業務執行体制の再構築が喫緊の課題です。この課題に対応すべく新しい人事・賃金制度を導入したことにより人件費が増加しています。

▶ 動力費は、昨年4月以降の列車運休などの反動増や、電力料金値上げなどにより、43億円増の650億円と計画しました。

▶ 修繕費と物件費その他は、必要な経費を改めて計画したところ、修繕費は2,300億円、物件費その他は3,400億円と、震災前の水準となりました。

単体まとめ 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3		12.3/11.3		2013.3	13.3/12.3	
	実績	実績	[1月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	18,302	18,174	[18,120]	△127	99.3	18,780	+605	103.3
運輸収入	16,092	15,953		△138	99.1	16,520	+566	103.5
その他の収入	2,210	2,221		+10	100.5	2,260	+38	101.7
営業費用	15,492	15,244		△247	98.4	15,650	+405	102.7
人件費	4,795	4,679		△116	97.6	4,750	+70	101.5
物件費	6,211	6,052		△158	97.4	6,350	+297	104.9
動力費	610	606		△4	99.3	650	+43	107.2
修繕費	2,143	2,093		△49	97.7	2,300	+206	109.9
その他	3,457	3,352		△104	97.0	3,400	+47	101.4
機構借損料等	785	834		+48	106.2	830	△4	99.5
租税公課	811	822		+10	101.3	870	+47	105.8
減価償却費	2,888	2,856		△31	98.9	2,850	△6	99.8
営業利益	2,810	2,929	[2,910]	+119	104.3	3,130	+200	106.8
経常利益	1,950	2,077	[2,050]	+127	106.5	2,310	+232	111.2
当期純利益	594	771	[790]	+177	129.8	1,350	+578	175.0

17

▶以上の結果、2012年3月期は、収入減を費用の抑制でカバーすることができ、減収増益の決算となりました。

▶これに対して、2013年3月期は、営業収益が対前年605億円増、営業利益は200億円増の計画としています。

運輸業 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	17,219	17,057	Δ161 99.1%	17,640	+582 103.4%
営業利益	2,271	2,366	+94 104.2%	2,550	+183 107.8%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	Δ148	大震災
JRバス東北	Δ7	大震災



東京駅丸の内駅舎保存・復原

2013年3月期 トピックス

- ・いわてデスティネーションキャンペーン(4月1日～6月30日)
- ・東京駅丸の内駅舎(2012年10月 グランドオープン)
- ・新幹線E5系(東北新幹線) 時速320km運転開始
- ・新幹線E6系(秋田新幹線) 2013年春から運転予定

(注)営業収益:外部顧客への売上高
営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

18

➤次に、連結決算です。まず、運輸業です。

➤2012年3月期は、減収増益でした。上期の東日本大震災の影響が大きかったということに尽きると思います。

➤2013年3月期は、東日本大震災の反動増などにより、増収増益の計画です。

駅スペース活用事業 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	3,858	3,961	+102 102.7%	4,060	+98 102.5%
営業利益	313	339	+26 108.3%	350	+10 103.0%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本リテールネット(Jリテール)	+120	エキュート上野・品川サウスなど全面開業
鉄道会館	+26	グランスタダイニング開業(2010.12開業)
JR東日本都市開発	+23	エキュート赤羽全面開業
JR東日本フードビジネス	△27	閉店
日本レストランエンタプライズ(NRE)	△9	閉店
デリシャスリンク	△22	NREに合併(2011.10.1)

2013年3月期 トピックス

・エキュート赤羽 (2011.9.23全面開業)
・東京駅 CentralStreet(セントラルストリート) (2012.10開業予定)

【参考】月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
物販・飲食	111.3	109.6	110.2	107.3	108.6	137.2	112.8	105.0
Jリテール(既存店)	105.3	99.8	100.8	97.2	100.1	126.6	104.0	99.5
NRE(既存店)(*)	95.8	96.0	100.7	97.7	99.1	139.6	103.3	98.2

(注)営業収益:外部顧客への売上高

営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

19

➤駅スペース活用事業です。

➤2012年3月期は、東日本大震災の影響を受けたものの、エキュートの新規開業などにより増収増益でした。

➤2013年3月期も、既存店を中心に収益を伸ばし、増収増益とする計画です。

ショッピング・オフィス事業 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	2,232	2,296	+63 102.8%	2,380	+83 103.6%
営業利益	642	665	+22 103.5%	670	+4 100.7%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	+60	ルミネ有楽町店開業、既存店好調
アトレ	+10	アトレ吉祥寺 リニューアル(2010.9開業)
高崎ターミナルビル	+10	イーサイト高崎 開業
横浜ステーションビル	△39	建替えのための閉店
千葉ステーションビル	△6	建替えのための閉店

2013年3月期 トピックス

- ・ルミネ有楽町店 (2011.10.28開業)
- ・グラントウキョウノースタワーII期 (2012.8 竣工予定)
- ・シアル鶴見 (2012.秋 開業予定)
- ・八王子駅ビル (2012.秋 リニューアルオープン予定)
- ・JR南新宿ビル (2012.6 竣工予定)(*)
- ・神田万世橋ビル(仮称) (2012.冬 竣工予定)(*)

(*) 主にオフィス

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
駅ビル	99.9	98.9	104.6	103.0	98.7	131.2	105.1	103.0
ルミネ(既存店)	102.1	100.6	108.7	102.9	103.6	141.6	108.8	106.0
アトレ(既存店)	96.9	98.2	102.5	99.6	96.6	130.2	103.1	105.9

(注)営業収益:外部顧客への売上高

営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

20

▶ショッピング・オフィス事業です。

▶2012年3月期は、東日本大震災の影響もほとんどなく、増収増益でした。

▶2013年3月期も、グラントウキョウノースタワーII期やJR南新宿ビルなどの開業を予定しており、増収増益の計画です。

その他 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	2,062	2,005	△56 97.2%	2,290	+284 114.2%
営業利益	230	219	△10 95.3%	220	+0 100.0%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因		2013年3月期 トピックス
JR東日本情報システム	△81	・日本コンサルタンツ(JIC) ・総合車両製作所(J-TREC) ・東京ステーションホテル (2012.10.3開業予定)
JR東日本メカトロニクス	△35	
日本ホテル	△8	
JR東日本企画	+13	
ユニオン建設	+34	
		2011.3期システム開発関連売上 反動減 2011.3期ICカード関連売上 反動減 大震災 TV広告の増など 北陸新幹線工事
		ホテル事業 実績(2012年3月期) 営業収益 409億円 (98.6%) (セグメント間売上高を含む) 営業利益 18億円 (96.4%)

〔参考〕月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
ホテル	97.0	100.4	101.4	102.3	100.2	175.0	107.6	97.9

(注)営業収益:外部顧客への売上高
 営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

21

▶最後に、その他です。

▶2012年3月期は、減収減益でした。JR東日本情報システムとJR東日本メカトロニクスの2011年3月期の大規模な受注の反動減などがあったためです。

▶2013年3月期は、4月2日から新しくJR東日本グループに加わった株式会社総合車両製作所(J-TREC(ジェイトレック)、旧東急車輛製造株式会社)の新規連結や東京ステーションホテルの開業により、増収の計画です。利益ベースでも2012年3月期を上回る計画としました。

連結まとめ 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3		2013.3	13.3/12.3	
	実績	実績 [1月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	25,373	25,321 [25,260]	△51	99.8	26,370	+1,048	104.1
運輸業	17,219	17,057	△161	99.1	17,640	+582	103.4
駅スペース活用事業	3,858	3,961	+102	102.7	4,060	+98	102.5
ショッピング・オフィス事業	2,232	2,296	+63	102.8	2,380	+83	103.6
その他	2,062	2,005	△56	97.2	2,290	+284	114.2
営業利益	3,450	3,600 [3,470]	+149	104.3	3,780	+179	105.0
運輸業	2,271	2,366	+94	104.2	2,550	+183	107.8
駅スペース活用事業	313	339	+26	108.3	350	+10	103.0
ショッピング・オフィス事業	642	665	+22	103.5	670	+4	100.7
その他	230	219	△10	95.3	220	+0	100.0
調整額	△7	9	+16	-	△10	△19	-
経常利益	2,545	2,721 [2,570]	+176	106.9	2,920	+198	107.3
当期純利益	762	1,087 [1,030]	+325	142.7	1,630	+542	149.9

22

▶以上の結果、2012年3月期決算は、単体と同様、減収増益となりました。

▶2013年3月期は、営業利益は179億円増の3,780億円、当期純利益は542億円増の1,630億円と計画しています。

営業外損益・特別損益の概要(連結)



(単位:億円)	2011.3	2012.3	増減
営業利益	3,450	3,600	+149
営業外収益	196	193	△3
受取利息	1	1	+0
受取配当金	34	27	△6
持分法による投資利益	-	8	+8
その他	161	155	△5
営業外費用	1,102	1,072	△30
支払利息	1,059	1,010	△48
持分法による投資損失	4	-	△4
その他	38	61	+22
経常利益	2,545	2,721	+176
特別利益	494	707	+213
工事負担金等受入額	423	595	+172
その他	71	112	+40
特別損失	1,566	1,090	△475
工事負担金等圧縮額	392	561	+169
災害損失引当金繰入額	569	161	△407
その他	604	367	△236
税金等調整前当期純利益	1,474	2,338	+864

持分法による投資損益

	11.3	12.3	増減
JTB	6	7	+1
CSP	1	1	△0
UQ	△12	-	+12

支払利息: 693(△61)
社債利息: 317(+13)

▶こちらは、営業外損益と特別損益の概要です。

▶営業外費用で支払利息が48億円減少したことなどにより、営業外損益は改善しました。

▶特別損失として、東日本大震災による災害損失引当金繰入額を161億円計上したものの、前年度よりは大きく減少したことなどにより、特別損益も改善しました。

キャッシュ・フローの概要(連結)



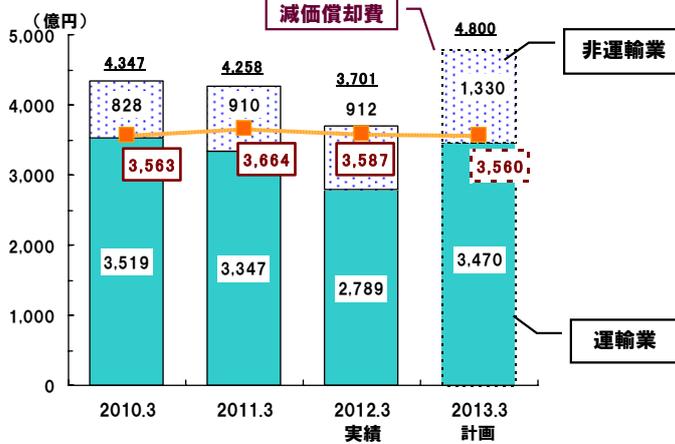
(単位:億円)	2011.3	2012.3	増減
			税金等調整前当期純利益の増加 +864 災害損失の支払額の増加 Δ383
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	5,088	5,586	+498
			有形及び無形固定資産の取得による支出の減少 +812
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	Δ4,331	Δ3,706	+624
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	756	1,879	+1,122
			コマーシャル・ペーパーの減少 Δ1,220
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	Δ275	Δ1,524	Δ1,249
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	481	355	Δ126
現金及び現金同等物の期首残高	837	1,319	+481
現金及び現金同等物の期末残高	1,319	1,675	+355

24

▶2012年3月期のキャッシュ・フローは、このようになりました。

▶キャッシュ・フローにおける東日本大震災の影響として、災害損失の支払額が383億円増加しました。

設備投資(連結)



非運輸業 主な案件

- ・東京ステーションシティ
- ・神田万世橋ビル(仮称)
- ・JR南新宿ビル
- ・千葉駅駅舎・駅ビル建替え



東京ステーションシティ
(ノースタワーII期、グランルーフ)



JR南新宿ビル



神田万世橋ビル(仮称)

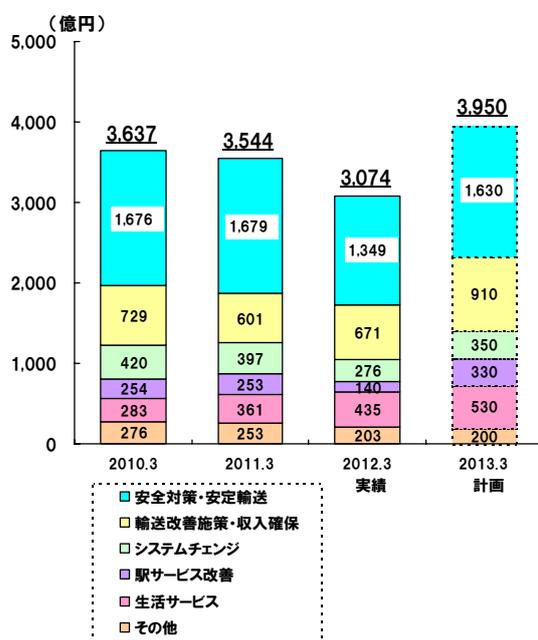
(単位:億円)	2012年3月期 実績			2013年3月期 計画		
	運輸	非運輸	合計	運輸	非運輸	合計
成長投資	451	850	1,301	530	1,230	1,760
維持更新(*)	2,338	62	2,400	2,940	100	3,040
合計	2,789	912	3,701	3,470	1,330	4,800

(*) 維持更新=事業の継続的運営に必要な投資

➤設備投資について、2012年3月期は、運輸業2,789億円、非運輸業912億円、合計3,701億円という実績でした。

➤2013年3月期は、運輸業3,470億円、非運輸業1,330億円、合計4,800億円と計画しています。このうち、将来の成長に向けた投資に1,760億円を充てます。

設備投資(単体)



2013年3月期 主な案件

安全対策・安定輸送 約1,630億円

- 地上設備の老朽取替 (約690億円)
- 自然災害対策 (約300億円)
- 首都圏車両老朽取替 (約290億円)

輸送改善施策・収入確保 約910億円

- 東北新幹線高速化 (約600億円)
- 常磐線特急車両(E657系) (約110億円)

システムチェンジ 約350億円

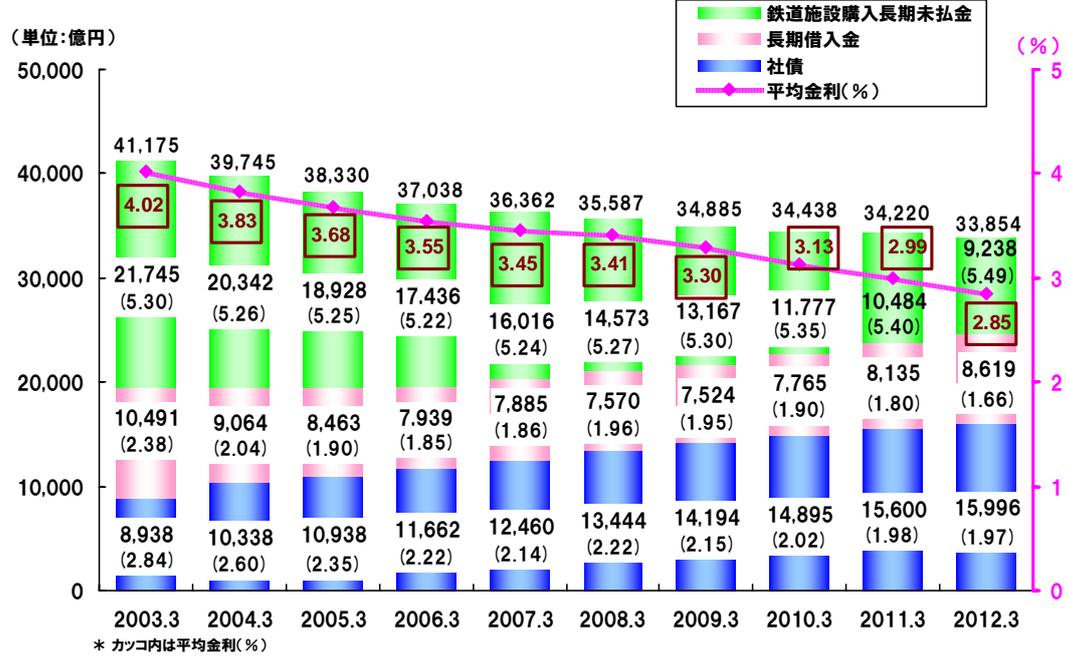
- 次世代通信ネットワーク整備 (約60億円)
- 川崎火力発電所4号機取替増強 (約30億円)

駅サービス改善 約330億円

- 東京駅丸の内駅舎保存・復原 (約160億円)
- 駅改良 (約40億円)
- エレベータ等整備 (約20億円)

➤単体の設備投資です。主な案件とあわせてご覧ください。

長期債務の推移(連結)



➤長期債務の推移です。2012年3月期は、長期債務が365億円減少しました。

東日本大震災の影響額



■ 連結

(単位:億円)	2011.3	2012.3	累計
営業収益	△590	△770	△1,360
運輸業	△430	△670	△1,100
駅スペース活用事業	△80	△60	△140
ショッピング・オフィス事業	△30	軽微	△30
その他	△50	△40	△90
特別損失 (*)	587	163	750

■ 単体

(単位:億円)	2011.3	2012.3	累計
営業収益	△440	△670	△1,110
うち運輸収入	△420	△650	△1,070
特別損失 (*)	555	161	717

(*) 特別損失には、災害損失引当金繰入額と、災害による損失を含む。

28

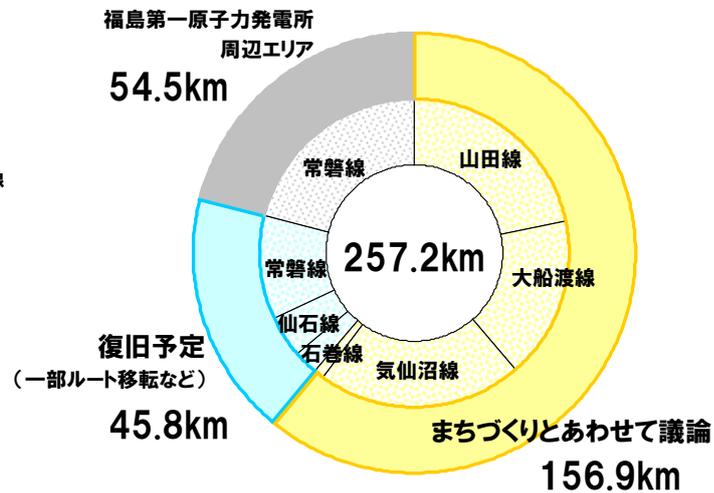
▶東日本大震災の影響額について、2011年3月期と2012年3月期をまとめました。

▶連結では、営業収益が累計で1,360億円の減収となりました。特別損失は、そのほとんどが単体分ですが、累計で750億円を計上しましたので、合わせて2,100億円を超える影響額となりました。

津波被害などを受けた沿岸線区の状況



■ 現在の運転見合わせ区間 6線区 257.2km
 →バス代行・振替輸送を実施(常磐線の広野～原ノ町を除く)



▶津波被害などを受けた沿岸線区の現在の状況について、まとめました。

▶現在もなお運転を見合わせているのは、約260キロです。福島第一原子力発電所周辺エリアを除くと、約200キロになります。

▶このうち、約46キロは復旧に向けた諸手続や作業を始めています。まちづくりと一体となった復旧について合意し、一部ルートを移転する区間もあります。

▶一方、残り約150キロについては、引き続き、地域全体の復興やまちづくりの計画策定と一体となって進めるべく、国や自治体と協議を行っています。安全な輸送機関を早期に提供する必要があるという観点、地域の交通手段を確保するという観点から、一部ではBRT (Bus Rapid Transit) による仮復旧も提案しているところです。

東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係



▶地震保険については、現在、保険会社による査定が行われており、2013年3月期には200億円程度の保険金を受け取ることができる見込みです。

Ⅲ 3ヵ年(2012～2014年度)のトピックス

▶最後に、3ヵ年計画のトピックスなどを説明します。

2015年3月期 セグメント別計画



(単位:億円)	2012.3 実績	2013.3 計画	2015.3 目標
営業収益	25,321	26,370	27,250
運輸業	17,057	17,640	17,760
駅スペース活用事業	3,961	4,060	4,300
ショッピング・オフィス事業	2,296	2,380	2,610
その他	2,005	2,290	2,580
営業利益	3,600	3,780	4,020
運輸業	2,366	2,550	2,640
駅スペース活用事業	339	350	410
ショッピング・オフィス事業	665	670	710
その他	219	220	270
調整額	9	△10	△10
経常利益	2,721	2,920	-
当期純利益	1,087	1,630	-

■ 主な前提条件

実質GDP成長率:
+1.4%/年

鉄道運輸収入 基礎伸び率

定期	△0.3%
定期外	+0.2%
新幹線	+0.5%
在来線 関東圏	+0.2%

32

▶2015年3月期の各セグメントの営業収益・営業利益の計画は、ご覧のとおりです。

▶営業収益は2兆7,250億円で、過去最高水準を目標としています。

▶営業利益は4,020億円で、2009年3月期以来の4,000億円台を目指します。

▶主な前提条件もあわせてご参照ください。

新たな3カ年 ～鉄道事業～



2012年4月
★ WTTTCグローバルサミット
(World Travel and Tourism Council)

デスティネーション
キャンペーン

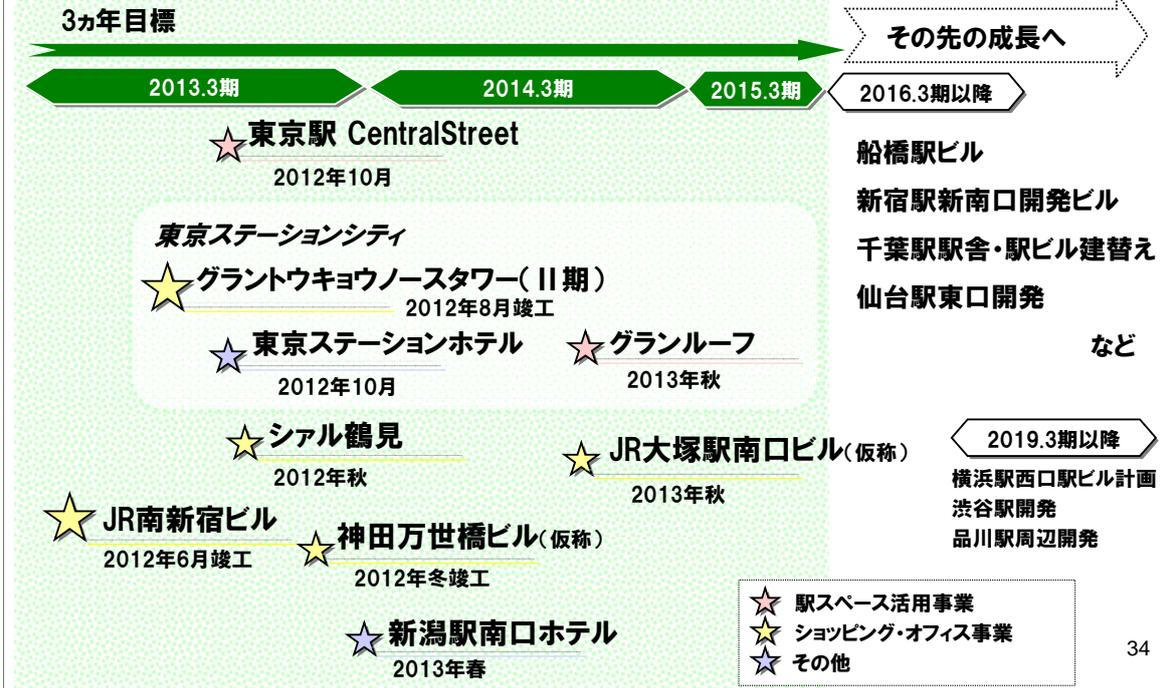
いわて	仙台・宮城	秋田	新潟	山形
2012年 4～6月	2013年 4～6月	2013年 10～12月	2014年 4～6月	2014年 6～9月

▶3カ年の主なトピックスをまとめました。

▶鉄道事業では、新幹線高速化を進めます。また、東京圏では、2014年度に開業を予定している東北縦貫線により、直通サービスを一層向上させます。2014年度末には、北陸新幹線の金沢延伸も控えています。

▶4月16日から19日に、WTTTC(世界旅行ツーリズム協議会)のグローバルサミットが東京と仙台で開催され、当社も積極的に参加し、日本の魅力を世界にPRしました。また、むこう3年間では、開催中のいわても含めて、東北地方5か所でのデスティネーションキャンペーンも展開されます。このような観光開発の取り組みを通じて、当社エリア内を訪れていただけるお客さまをさらに増やしたいと考えます。

新たな3カ年 ～生活サービス事業～



▶こちらは生活サービス事業のトピックスです。東京ステーションシティをはじめとして、いくつもの案件の開業を予定しています。

▶新宿や千葉など、さらにその先、2015年度以降に花開く大規模開発プロジェクトも、この3年間の間に着実に進めてまいります。

IV 参考資料

▶以下は、参考資料です。各種のデータや、債券投資家の皆様に向けた資料も掲載していますので、ご参照ください。

▶以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

2013年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



		旅客輸送量 (百万人キ口)				鉄道運輸収入 (億円)				
		2012.3 実績	2013.3 計画	増減	(%)	2012.3 実績	2013.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,647	1,655	+7	100.5	224	225	+1	100.5	
	定期外	16,776	18,061	+1,285	107.7	4,172	4,492	+319	107.7	
	計	18,424	19,717	+1,292	107.0	4,396	4,717	+320	107.3	
在来線	関東圏	定期	68,381	68,556	+174	100.3	4,417	4,428	+11	100.3
		定期外	32,586	33,640	+1,053	103.2	6,452	6,677	+225	103.5
		計	100,967	102,196	+1,228	101.2	10,869	11,106	+236	102.2
	その他	定期	3,113	3,180	+66	102.1	184	188	+4	102.4
		定期外	2,558	2,632	+74	102.9	502	508	+5	101.2
		計	5,672	5,813	+140	102.5	686	696	+10	101.5
	在来線 合計	定期	71,495	71,736	+241	100.3	4,601	4,617	+15	100.3
		定期外	35,144	36,272	+1,128	103.2	6,954	7,185	+231	103.3
		計	106,639	108,009	+1,369	101.3	11,556	11,803	+246	102.1
合計	定期	73,143	73,392	+248	100.3	4,825	4,842	+16	100.3	
	定期外	51,921	54,334	+2,413	104.6	11,127	11,677	+550	104.9	
	計	125,064	127,727	+2,662	102.1	15,952	16,519	+566	103.6	

[トピックス] 新しい人事・賃金制度



新しい人事・賃金制度(2012年4月1日～)

～グループ経営ビジョン2020で掲げた戦略的人事制度改革を具現化～

当社の喫緊の課題である、今後の急激な世代交代へ対応するため、以下の見直しを実施。

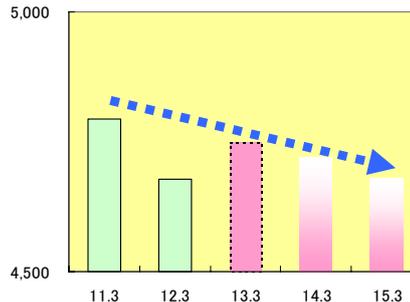
(1) 人材育成・技術継承を強力に推進する 仕組みの構築

・新しい職(技術専任職・主務職)の創設、
基本給カーブの見直し 等

(2) 今まで以上に、社員の意欲や能力の向 上に応える制度の導入

・昇進制度や手当の見直し 等

(億円) 【参考】 人件費の推移イメージ



発行枚数:約3,888万枚(2012年3月末)

(電子マネー対応Suica発行枚数:約3,657万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約348万人、モバイルSuica登録会員数:約282万人

【諸元】

◇ 鉄道利用可能箇所数

当社管内 811駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道等Suica事業者を含む)、
JR西日本(ICOCAエリア) 430駅、JR東海(TOICAエリア)148駅、JR北海道(Kitacaエリア)55駅、
JR九州(SUGOCAエリア)148駅、PASMOエリア(鉄道) 1,291駅、
西鉄(nimocaエリア)・福岡市交通局(はやかけんエリア)107駅

◇ バス利用可能台数

PASMOエリア(バス)約14,700台、西鉄(nimocaエリア)約3,500台
※いずれも2012年3月31日現在



モバイルSuica

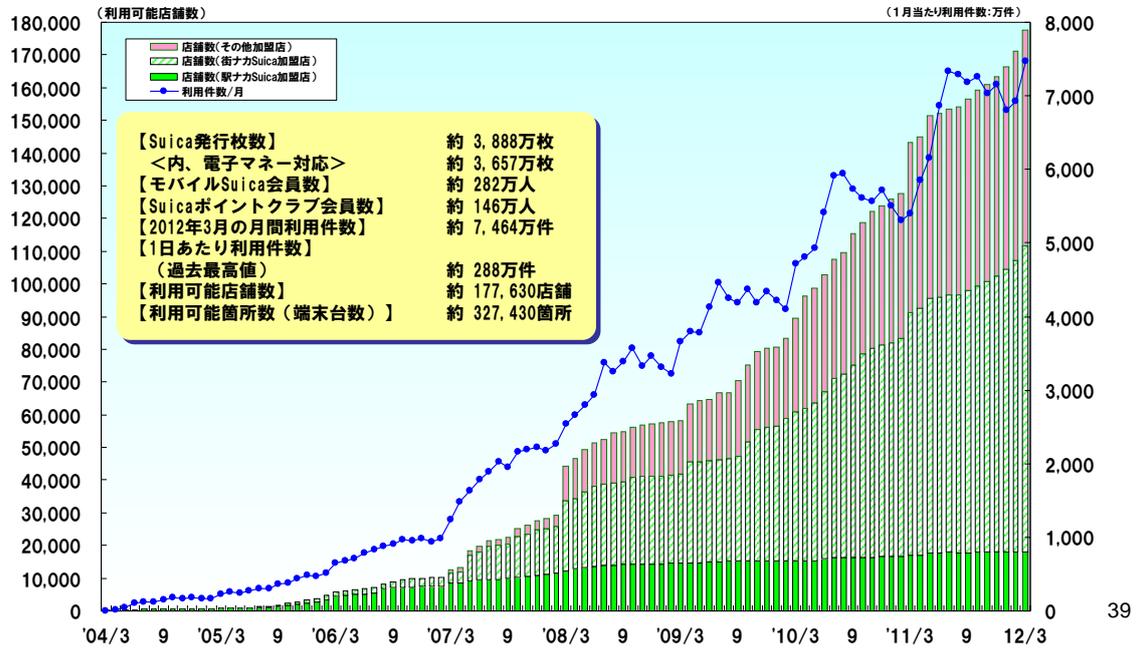
◇ クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行、横浜銀行

Suica



■ Suica電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移

※ 数値は2012年3月末現在
 ※ 数値はその他加盟店実績含む



「ecute」の展開



	大宮	品川	立川	日暮里	東京	上野	品川 サウス	赤羽
開業	2005.3	2005.10	2007.10(1期) 2008.10(2期)	2008.3 2009.6(増床)	2010.3	2010.12(1期) 2011.3(2期)	2010.12(1期) 2011.2(2期) 2011.4(3期) 2011.5(4期)	2011.3(1期) 2011.7(2期) 2011.8(3期) 2011.9(4期)
売場 面積	約2,300㎡	約1,600㎡	約4,300㎡	約380㎡	約1,300㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約2,000㎡
店舗数	78	47	91	18	28	79	39	55
店舗売上 2012.3 (対前年%)	100億円 (103.8%)	61億円 (83.8%)	58億円 (99.5%)	18億円 (98.4%)	35億円 (97.9%)	103億円	98億円	38億円

ホテル事業の概要



■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,036室)

ホテルメトロポリタン(池袋)、エドモント(飯田橋)、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田、山形、丸の内

営業収益* 318億円(2012.3) 稼働率 76.7%

■ ホテルメッツ(22ホテル、2,483室)

久米川、武蔵境、国分寺、浦和、水戸、川崎、津田沼、北上、長岡、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、渋谷、田端、かまくら大船(大船)、八戸、目白、赤羽、福島、高円寺、立川、駒込、横浜鶴見(鶴見)、ホテル アール・メッツ宇都宮

営業収益* 67億円(2012.3) 稼働率 79.5%

■ ファミリーオ、フォルクローロ(8ホテル、249室)

■ ホテルドリームゲート舞浜(80室)

■ シーサイドホテル 芝弥生(155室)

■ ホテルニューグランド(249室)

(2012年3月31日現在)

* 各ホテルの営業収益の単純合算。ホテルメッツは田端除く21ホテルの計

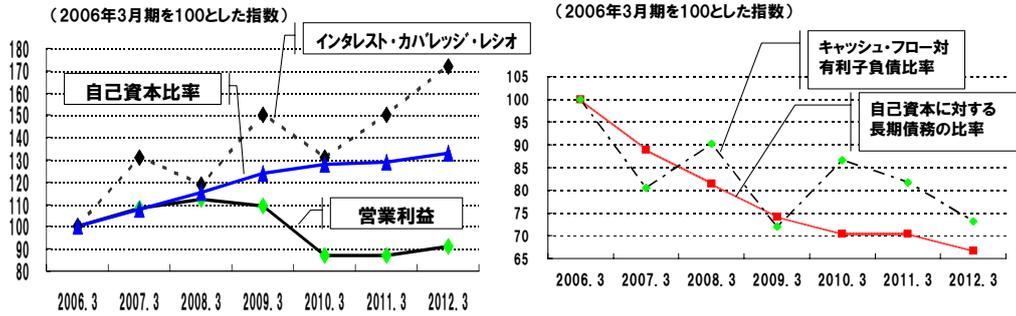
主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2011.3 実績	2012.3 実績	12.3/11.3	2013.3 計画	13.3/12.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,935	2,057	106.3%	2,074	100.9%
	営業利益	47	60	127.1%	59	99.1%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	611	613	100.4%	631	103.0%
	営業利益	4	2	55.0%	2	86.0%
ルミネ	営業収益	537	597	111.2%	643	107.6%
	営業利益	87	98	113.0%	100	101.2%
JR東日本企画	営業収益	912	918	100.7%	935	101.8%
	営業利益	17	18	104.5%	21	114.7%

*単体での営業収益・営業利益

財務指標の動向



	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3
営業利益 (億円)	3,960	4,280	4,451	4,325	3,448	3,450	3,600
インタレスト・カバレッジ・レシオ	3.2	4.2	3.8	4.8	4.2	4.8	5.5
自己資本に対する 長期債務の比率(倍)	2.7	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9	1.8
自己資本比率 (%)	19.9	21.4	23.0	24.7	25.5	25.7	26.5
キャッシュ・フロー対 有利子負債比率	8.2	6.6	7.4	5.9	7.1	6.7	6.0

注1) インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額
 注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率=有利子負債÷営業キャッシュ・フロー

長期債務の構成

連結長期債務の内訳(2012年3月末)

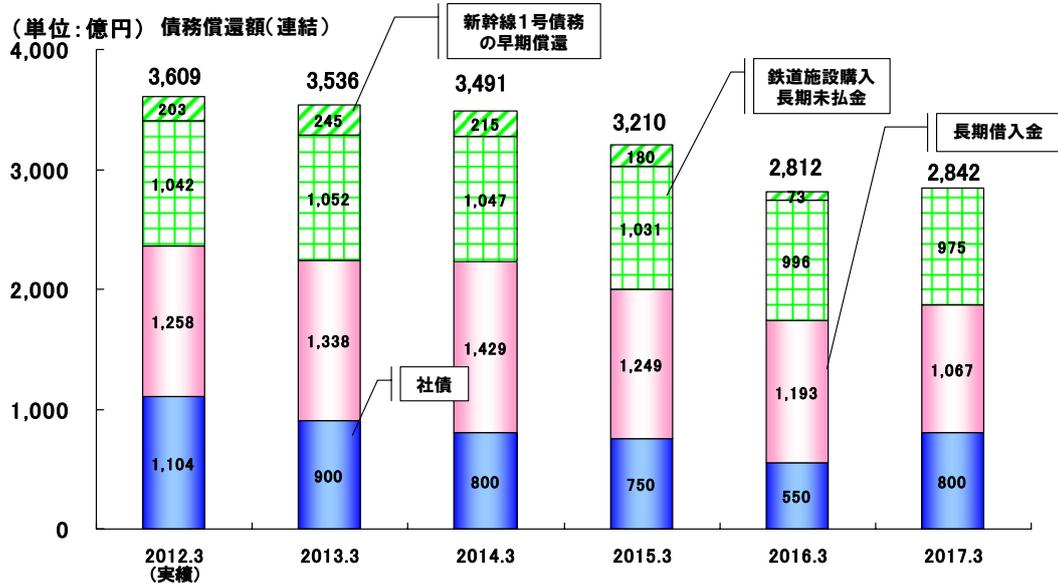
	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金(※)	9,238	27.3%	5.49%	11.90年
長期借入金	8,619	25.5%	1.66%	5.70年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	15,996 (1,799) (14,197)	47.2%	1.97%	10.56年
	33,854	100.0	2.85%	9.63年

※ 鉄道施設購入長期未払金の内訳

債務の名称	買取時元本 (億円)	未払残高 (億円)	金利		支払方法	支払期間	支払先	支払先における用途
			変動/固定	利率				
1号債務*	21,018	3,473	変動	4.08%	元利均等	1991.10~2017.3	独立行政法人	・同機構が負担する債務の償還資金 ・在来線の整備 ・整備新幹線 等
2号債務*	6,385	2,150	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,450	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	9,074		5.56%				
秋田新幹線	279	113	変動	1.58%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モレール債務	367	50	変動	2.90%	元利均等	(2002.3)~2029.11	同上	
総計		9,238		5.49%				

(*)「新幹線鉄道に係る鉄道施設の譲渡等に関する法律施行令」第1条の、それぞれ第1号、2号、3号に規定されていることによる通称

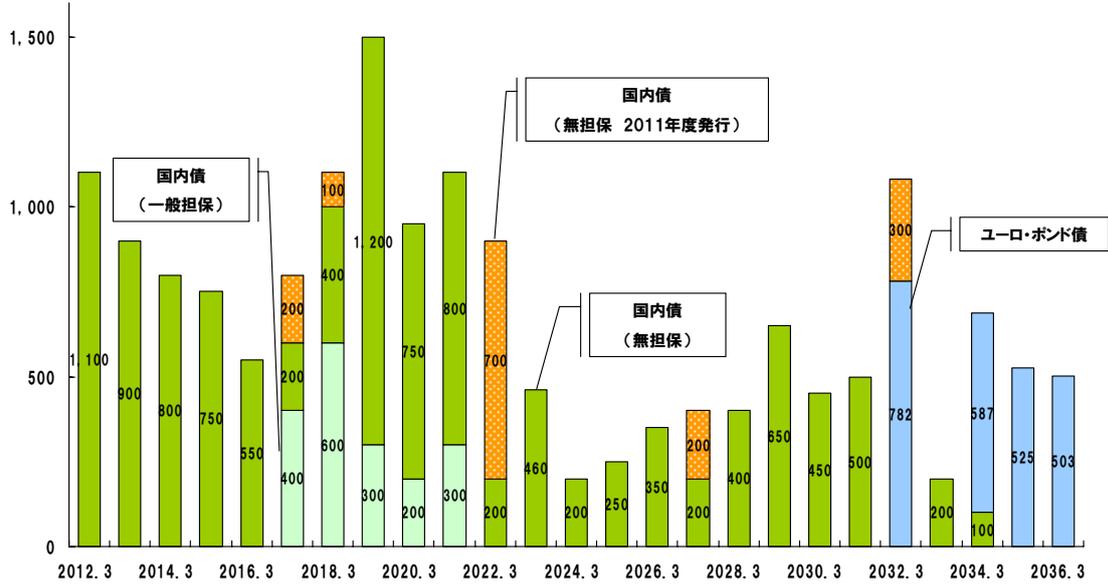
債務の償還見込み



- 注 1) 見込額は2012年3月末現在。
 注 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額。
 注 3) 社債に関する償還額は、額面金額を記載。

社債の償還見込み

(単位:億円) 社債償還額推移(単体)



注 1) 2012年3月末現在。
 注 2) 償還額は、額面金額を記載。

2011年度の社債発行実績

回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
76	5	200億円	0.533%	100.00円	0.533%	+8bp	2011.7.22	2016.7.22
77	10	250億円	1.251%	100.00円	1.251%	+8bp	2011.7.22	2021.7.22
78	20	150億円	2.029%	100.00円	2.029%	+9bp	2011.7.22	2031.7.22
79	10	250億円	1.131%	100.00円	1.131%	+6bp	2011.9.29	2021.9.29
80	20	150億円	1.923%	100.00円	1.923%	+8bp	2011.9.29	2031.9.29
81	6	100億円	0.598%	100.00円	0.598%	+7bp	2011.12.22	2017.12.22
82	10	200億円	1.160%	100.00円	1.160%	+7bp	2011.12.22	2021.12.22
83	15	200億円	1.633%	100.00円	1.633%	+7bp	2011.12.22	2026.12.22

(注)利払日は原則として2月及び8月の25日

長期債務格付け



Moody's	S&P	R&I
Aa2 [安定的]	AA- [ネガティブ]	AA+ [安定的]
<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・強い事業基盤を持つ鉄道事業は、今後も安定したキャッシュ・フローを生み出すことが見込まれる。 ・非鉄道事業に関するリスクは適切に管理されている。 ・また、これらの事業が拡大することで、キャッシュ・フロー生成が分散し、グループの成長にも貢献している。 ・財務方針は引き続き堅実であり、債務削減を続けていく。 <p>(2011年9月)</p> <p>【東日本大震災を受けたコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災が格付及び格付見直しに与える影響は、現時点では限定的である。 <p>(2011年3月)</p> <p>【直近のアクション(Aa1からAa2に格下げ)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政悪化懸念や低い経済成長予測などにより日本政府をAa2からAa3に格下げ。(2011年8月24日) ・経済状況の停滞によって、従来ほどのキャッシュ・フロー創出力を維持できなくなる可能性、財務内容の向上のペースが従来よりも緩慢になる懸念を反映。 ・国債市場の不安の増大を受けて金利が上昇する可能性があるが、債務の大部分を長期で固定しており、金利の上昇の影響を緩和できる。 ・単独での信用力水準は日本政府以上である。 <p>(2011年9月)</p>	<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主力の運輸事業では強固な事業基盤に支えられ、安定した収益力を維持している。 ・非運輸事業でも、事業面での優位性を背景に、高い競争力を維持できる見通し。 ・債務の削減を続ける方針を示しており、負債・資本構成は改善基調を維持すると見込まれる。 ・震災被害や景気悪化の影響で収益への下方圧力が残るうえ、中長期的には少子高齢化に伴い鉄道旅客需要が減少する見通し。 <p>(2011年5月)</p> <p>【東日本大震災を受けたコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安定的なキャッシュ・フロー創出力に鑑みて東日本大震災の影響をある程度吸収することが可能とみている。 <p>(2011年4月)</p> <p>【直近のアクション(アウトルックをネガティブに変更)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政悪化懸念により日本政府のアウトルックを「ネガティブ」に変更したことを受けた措置。 ・日本政府が債務不履行に陥るような経済環境を想定した場合には、十分な債務履行能力を維持するのが難しい。 <p>(2011年4月)</p>	<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災では広範囲にわたって被災したが関東圏および新幹線は早期に復旧し、その後も順調に回復している。営業基盤の強さが証明されたといえる。 ・首都圏を主な営業基盤とすること、ターミナルを中心に関連事業の施設拡充が進んでいることから、今後も強いキャッシュ・フロー創出力は維持できよう。 ・駅構内や駅ビルの整備・再生で営業基盤の拡充が着実に進んでいる。 ・再開発や安全対策投資で高水準の投資が続く見込みではあるが、鉄道会社としては比較的良好な財務の水準を維持できよう。 ・格付の方向は安定的。 <p>(2012年3月)</p> <p>【東日本大震災を受けたコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益の中心となる首都圏や新幹線は復旧工事が終了し、平常時の姿を取り戻しつつある。 ・ショッピング・オフィス事業や駅スペース活用事業などの関連事業も施設の拡充が進んでいるうえ、ターミナル駅の強い集客力を考えると震災の影響は限定的だろう。 ・日本で最も人口が集中する首都圏という強い営業基盤を考えると、キャッシュ・フローの復元力は強いと判断している。 <p>(2011年6月)</p>

**本資料および説明会プレゼンテーション映像は
弊社ホームページでご覧いただけます。**

JR東日本ホームページ「企業・IR・採用情報」→「決算説明会」

<http://www.jreast.co.jp/company>

将来の見通しの記述について

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

①鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、②鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、③鉄道事業以外の事業を拡大するJR東日本グループの能力、④日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。
